

DESARROLLO DEL PERSONAL

Este macroproceso busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel tanto personal como profesional dentro de la organización, busca generar en el individuo un sentimiento de desarrollo a nivel integral.



Figura 4.1. Macroprocesos de gestión humana

Este macroproceso involucra los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, en donde el empleado asciende y progresa dentro de la organización; la evaluación y mejoramiento del desempeño, en donde el empleado es calificado de acuerdo a lo realizado dentro de la organización; y finalmente el sistema de información y monitoreo de gestión humana, el cual inspecciona constantemente todas las actividades realizadas por los empleados. En este macroproceso, lo que se pretende básicamente es mejorar todos los factores que ejercen influencia en el trabajador.

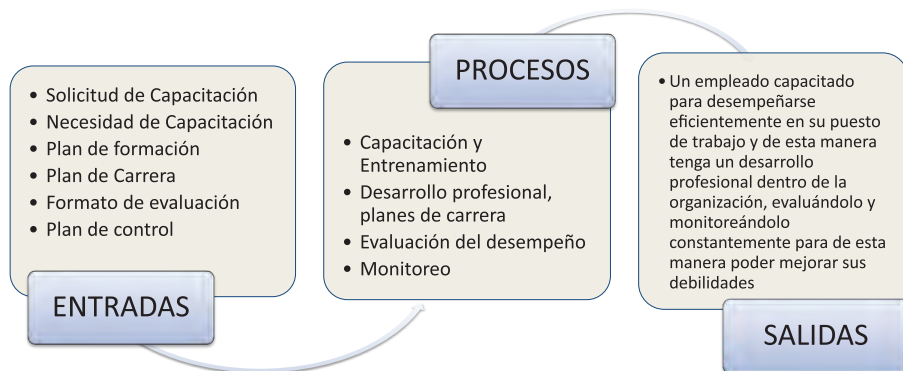


Figura 4.2. Diagrama del macro-proceso de desarrollo del personal

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Hoy más que nunca en las organizaciones es reconocida la importancia del capital humano debido al inmenso aporte que las personas realizan a través de sus talentos, aptitudes, dedicación y compromiso a la consecución de los objetivos organizacionales, porque por medio del talento de los seres humanos se pueden alcanzar las ventajas competitivas que una organización busca, además generar beneficios para todos sus colaboradores. Incluso si la organización sabe cuáles son las cualidades y habilidades que cada persona posee, es indispensable dentro de ésta una política de capacitación que permita el desarrollo a través de la adquisición de nuevos conceptos, ideas y prácticas al colaborador y que a su vez ayuden al correcto desempeño de todas sus funciones dentro de la empresa.

La capacitación y entrenamiento es un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional en general. Carmona (2004) define la capacitación como “la generalidad de los esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendiza-

je de sus trabajadores a corto plazo”. Así entonces, la capacitación es el proceso mediante el cual la organización provee a los trabajadores de las herramientas y métodos necesarios para el fortalecimiento de sus habilidades, destrezas y conocimientos en un momento determinado. Por otro lado, Byars y Rue (1997) entienden la capacitación como “el proceso que se relaciona con el mejoramiento y el conocimiento de aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización”. Entre tanto, Carmona (2004) argumenta que “el desarrollo de personal se refiere al mejoramiento de las habilidades de una persona para desarrollar habilidades futuras” además, agrega que es la mejor inversión que se puede hacer en el recurso humano, por lo tanto la capacitación no debe ser tomada como un gasto para la organización sino como una inversión, debido a las grandes recompensas y beneficios que se generan para ésta.

García (2008) muestra la diferencia existente entre capacitación y entrenamiento, plantea que el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña. Es muy técnico y se centra en destrezas físicas o repetitivas. Se enfoca principalmente en el cargo, a diferencia de la capacitación que puede tener un alcance que trasciende de el cargo hasta el nivel personal y de aprendizaje. Chiavenato (2000) agrega que “el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos”. Igualmente, el autor señala que dentro del contenido de entrenamiento, se deben incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento, como son la transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo y modificación de actitudes y desarrollo de conceptos.

Con el entrenamiento se busca reducir la brecha existente entre el desempeño que actualmente tienen los empleados y el que se requiere para alcanzar todos los objetivos propuestos de la manera más económica posible; con éste se pretende aumentar los conocimientos y capacidades de los trabajadores para que puedan ejecutar adecuadamente su cargo. Además, el entrenamiento brinda los medios necesarios para posibilitar el aprendizaje de las personas dentro de la organización y de esa forma se optimizan los recursos humanos con los que cuenta a través del esfuerzo y la actitud de los colaboradores hacia su mejoramiento personal y su contribución al crecimiento de la empresa.

Por otro lado, Rodríguez (2002) señala que “la capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje”. De igual forma, es necesario destacar que Rodríguez (2002) señala en términos de los objetivos de capacitación, el incrementar la productividad, promover la eficiencia del trabajador, promover un ambiente de mayor

seguridad, al mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos, contribuir a reducir las quejas, entre otros.

La capacitación es una actividad que ante todo debe ser planificada de acuerdo a los requerimientos de la empresa, respecto a ésto Llanos (2005) comenta que las necesidades de la capacitación son el insumo principal para generar un plan de acción, misma que posibilita la programación de la capacitación y constituye la guía de secuencia de acciones.

El proceso de capacitación abarca cuatro etapas, en las que coinciden diferentes autores, entre los que podemos señalar por un lado, Sherman, Bohlander y Snell (1999), quienes afirman la existencia de cuatro fases:

1. *Detectar la necesidades de capacitación*, la cual incluye un análisis organizacional como observación del entorno y definición del área de enfoque de capacitación, análisis de tareas, en donde se enumeran las tareas u obligaciones, análisis de personas a capacitar, en donde se determinan las personas con más deficiencias en las tareas y que necesitan la capacitación. Dentro de esta etapa o fase Llanos (2005) señala las técnicas para obtener las necesidades de capacitación tales como: entrevista, observación, cuestionario, encuesta, listas de verificación, tarjetas, período de actuación, corrillos, comités, simulaciones, evaluación de méritos y planeación de carrera.
2. *Diseño del programa de capacitación*, después de detectado las necesidades de capacitación, se sugiere diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje, asimismo, se indica que el enfoque de las capacitaciones debe desarrollarse al menos en cuatro cuestiones: objetivos de capacitación, deseo y motivación de la persona, principios de aprendizaje y características de los instructores. Rodríguez (2002) por su parte, señala que dentro del programa de capacitación se debe incluir: quienes van asistir, las instalaciones y los materiales. Chiavenato (2000) agrega que dentro de la programación del entrenamiento se debe tener en cuenta básicamente: ¿Qué se debe enseñar?, ¿quién debe aprender?, ¿cuándo debe enseñarse?, ¿dónde debe enseñarse?, ¿cómo debe enseñarse y quién debe enseñar?
3. *Implementar el programa de capacitación*, en donde se eligen los métodos de instrucción de acuerdo a los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender. El autor realiza en ésta, una separación de métodos de capacitación dados en empleados no ejecutivos, como capacitación en el puesto de trabajo, capacitación de aprendices, capacitación combinada, instrucción escolarizada, instrucción programada, métodos audiovisuales, capacitación por computadora, instrucción por Internet, método de simulación, ex-

perencia en el puesto, seminarios y conferencias, estudio de caso, juegos de negocio, representación de papeles y los que usan ejecutivos. A esta etapa Rodríguez (2002) le agrega que existen métodos de enseñanza viables para la realización de la capacitación entre los que se encuentran, conferencia, mesa redonda, demostración –ejecución, dramatización, representación, grupos de discusión y métodos de casos.

4. *Evaluación del programa de capacitación*, se señala si la capacitación quedó bien realizada o no, ésta se realiza con base a cuatro criterios, reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Chivenato (2000) agrega que la evaluación debe considerar aspectos como, determinar si el entrenamiento produjo modificaciones, verificar si los resultados de entrenamiento se presentan en relación con la consecución de metas de la empresa, igualmente, es necesario considerar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas, donde se distinguen tres niveles, el organizacional, el de recursos humanos y el de tareas y operaciones.

Por otro lado, Rodríguez (2002) también postula los tipos de capacitación:

- *Capacitación para el trabajo*: en la que se incluye la capacitación de pre ingreso, la inducción y la capacitación promocional.
- *Capacitación en el trabajo*: en la que se introduce el adiestramiento y la capacitación específica y humana.
- *Desarrollo*: que se compone de la educación formal para adultos, integración de la personalidad y actividades recreativas y culturales.

Otros autores, Strauss y Sayles (1985) presentan otra forma de clasificar las capacitaciones, siendo de la siguiente manera, *capacitación en clase*, la que se hace fuera del trabajo; *capacitación en servicio*, llamada también informal y combinaciones entre la *capacitación de antesala* y *capacitación trabajando* como aprendiz o maestro.

Etapas del proceso de capacitación

Entonces tenemos las cuatro etapas de la capacitación en las que coinciden diferentes autores, a continuación se describe una por una para entender el proceso de la capacitación:

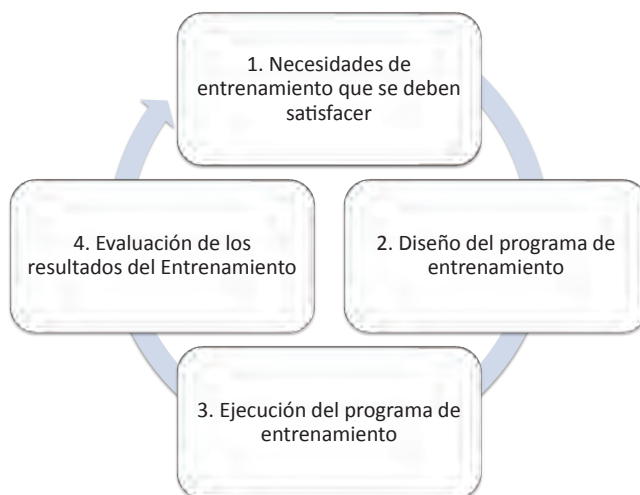


Figura 4.3. Las cuatro etapas del proceso de capacitación

Necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer

Las necesidades de capacitar al personal surgen en medio de los cambios en el entorno de las organizaciones, orientadas a mejorar las habilidades de sus colaboradores e incrementar su motivación por medio de la implementación de un plan de acción, mediante el cual se capacite al empleado y a futuro se vea ese aprendizaje traducido en un aumento de la productividad y bienestar, tanto para la empresa como para el mismo empleado.

Para la elaboración del inventario de necesidades de capacitación se puede hacer un análisis según Chiavenato (2000) desde tres niveles:

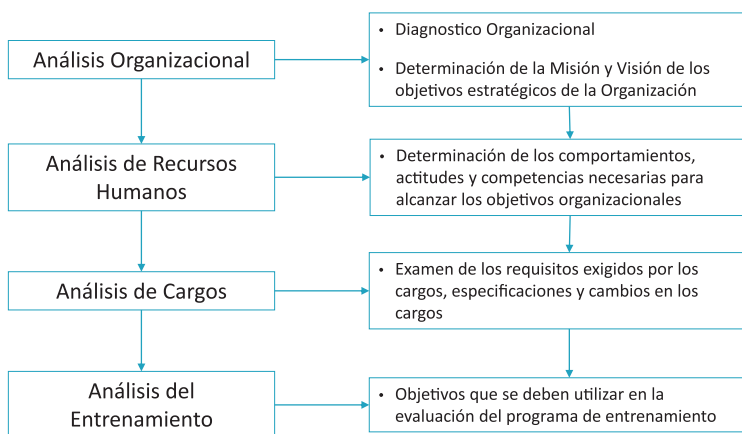


Figura 4.4. Inventario de necesidades de capacitación

- a) Hacer un análisis de la organización en su conjunto, reiterando su misión, visión, objetivos, recursos y también del entorno que rodea a la misma, para determinar dentro del plan de capacitación qué debe enseñarse de acuerdo con ésto y para implementar una filosofía de capacitación en la empresa.
- b) Analizar los recursos humanos de la organización para determinar si son suficientes en cuanto a cantidad y calidad para desarrollar sus funciones y actividades, tanto actuales como futuras. Para ésto se realiza una evaluación de datos que relacionan a las personas con los cargos, cómo el nivel de calificación exigido por el puesto de cada empleado, la actitud de éstos respecto al trabajo y a la empresa, entre otros, los cuales permiten identificar los vacíos actuales y los que se prevenen en ciertos plazos, las obligaciones laborales, económicas, legales y de planes de expansión de la organización.
- c) Hacer un análisis del cargo tomando en cuenta los requerimientos que el cargo demanda del ocupante, porque además de analizar la organización y las personas, la capacitación tiene que considerar también cuales son los cargos para los qué las personas deben ser entrenadas, estableciendo en que consiste el cargo, cuáles son sus actividades diarias o eventuales que se realizan en él, y qué tipo de habilidades tanto mentales como físicas son necesarias para ejercerlas.

Las necesidades de capacitación que se identifican de acuerdo al análisis hecho en los tres niveles anteriores, deben ser clasificadas entre “prioritarias o urgentes” para luego solucionarlas.

Medios para inventariar las necesidades de capacitación

Para identificar las necesidades de capacitación como se dijo antes, se requiere elaborar un diagnóstico a través del análisis de los tres niveles planteados por Chiavenato para identificar que la información sea pertinente y pueda ser agrupada de una manera sistemática para su posterior análisis. Dentro de las principales herramientas para llevar acabo un inventario de necesidades de capacitación, tenemos la evaluación de desempeño por la cual se puede observar los empleados que están presentando un rendimiento que está por debajo de lo que el cargo exige y qué partes de la empresa están necesitando reforzarse a través del entrenamiento.

Otro de los métodos es la observación con la que se puede constatar en qué sectores de la empresa existen señales de un trabajo ineficiente como, una perdida inadecuada de materia prima, el daño de la maquinaria, problemas disciplinarios, entre otros. También a través de entrevistas de los

trabajadores con los supervisores y los gerentes, para determinar los entrenamientos necesarios relacionados con problemas puntuales.

Diseño del programa de entrenamiento

El diseño del programa de entrenamiento es el segundo paso dentro del proceso, el cual se nutre con la información recolectada en el inventario de necesidades, y consiste básicamente en la formulación estructurada de los métodos que se emplearán para la formación del personal respectivo en las necesidades de capacitación que requiera.

Para diseñar un programa de capacitación debemos plantearnos una serie de interrogantes, que al ser resueltos conformarán lo que será la estructura y contenidos del programa:

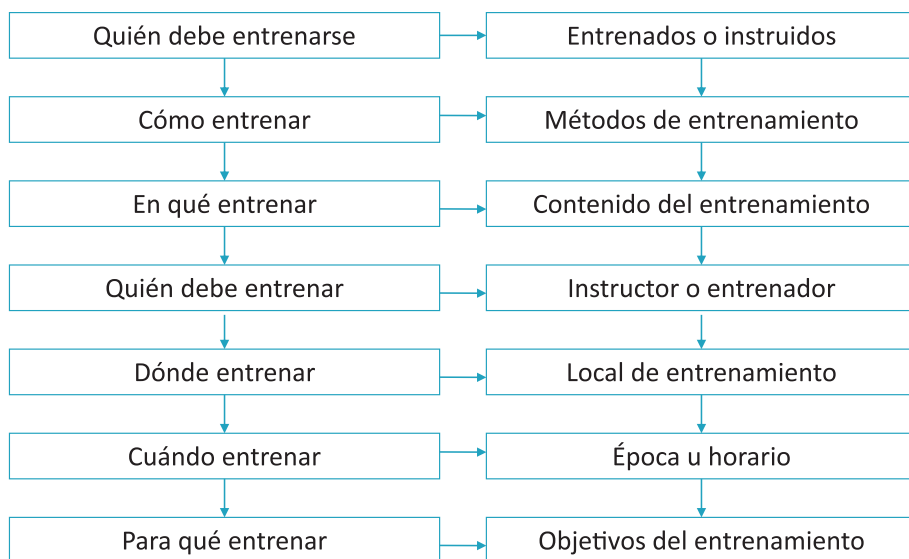


Figura 4.5. Interrogantes para el diseño del programa de entrenamiento

¿A quién vamos a entrenar? Con este interrogante lo que hacemos es definir la persona o grupo de personas que necesita ser capacitado, evaluamos las características generales y en lo posible las individuales, para conocer su nivel de conocimiento, su actitud frente al aprendizaje, características sociales, raciales, generacionales, entre muchas otras, que podrían ayudar a filtrar la opción más acertada a la hora de capacitarlos.

¿En qué se va a entrenar? Esta pregunta esencialmente es resuelta con base al inventario de necesidades previamente identificado, aquí diseñamos todos los contenidos que debe tener el curso, y según la composición

de estos contenidos, se puede ya ir formando una idea básica de qué métodos utilizar.

¿Quién debe entrenar? Aquí debemos identificar, según los contenidos del curso, quién o quienes son las personas idóneas para impartir estos conocimientos al personal a capacitar, evaluar si contamos con estas personas dentro de la organización o debemos traerlo de fuera.

¿Cuándo vamos a entrenar? Con esta cuestión pasamos a identificar los momentos más adecuados para desarrollar el programa, según la disponibilidad de la empresa y del empleado, tratando de tener la menor repercusión sobre el desarrollo de las actividades laborales, para así no incurrir en mayores gastos. Aquí requerimos de estudios logísticos.

¿Cómo podemos entrenar? Cuando nos preguntamos ésto, debemos hacer un repaso de todo lo que ya hemos planteado, para que con base en eso podamos escoger los métodos más acertados para entrenar a nuestro personal.

¿En qué lugar entrenar? En este punto debemos escoger que locaciones podemos utilizar para hacer las capacitaciones, si contamos dentro de la empresa con espacios idóneos para éstas, si podemos adecuarlos, o si es más viable recurrir a sitios fuera de ésta.

¿Para qué se entrena? Aquí se ubican los objetivos del programa de capacitación, los cuales serán posteriormente los criterios claves para la evaluación del programa, ya que del cumplimiento de estos depende directamente el éxito o el fracaso del plan de capacitación.

Ejecución del programa de entrenamiento

La implementación del programa de entrenamiento supone desde el principio, la interacción entre el capacitador y el capacitado, estos, sin importar el nivel jerárquico ocupado dentro de la organización, deben adaptarse a un rol preestablecido que garantice el éxito del programa pasando desde la interacción social, hasta llegar al logro de los objetivos. Otro punto sustancial, es la cooperación que deben tener los jefes y dirigentes de la empresa a lo largo del proceso de capacitación, ya que no solo debe establecerse un proceso continuo de entusiasmo, colaboración, y esfuerzo, sino que también una actitud abierta y de reciprocidad por parte de la dirección que invita a la motivación y el desempeño de los aprendices.

De igual manera se debe garantizar que el material utilizado dentro del curso sea de la mejor calidad, un material trabajado en proporción a los resultados que se esperan del aprendiz, asimismo los instructores deben haber sido escogidos con criterios concretos, ya que de estas personas depende en mayor medida el éxito del programa, no solo se debe asignar una persona con muchos conocimientos, sino que posea la capacidad de transmitirlos acertadamente.

También para que el programa sea exitoso se debe garantizar que al terminar las capacitaciones se mantenga una dinámica de aprendizaje continua, en donde los aprendices tengan la oportunidad de retomar lo discutido en los cursos, y recibir un soporte permanente de los capacitadores o del personal de apoyo para escuchar en cualquier momento sus inquietudes y sugerencias, esta dinámica ayuda a la evaluación del curso, ya que el ambiente de retroalimentación genera propuestas de parte de los colaboradores que pueden ser útiles para otros cursos.

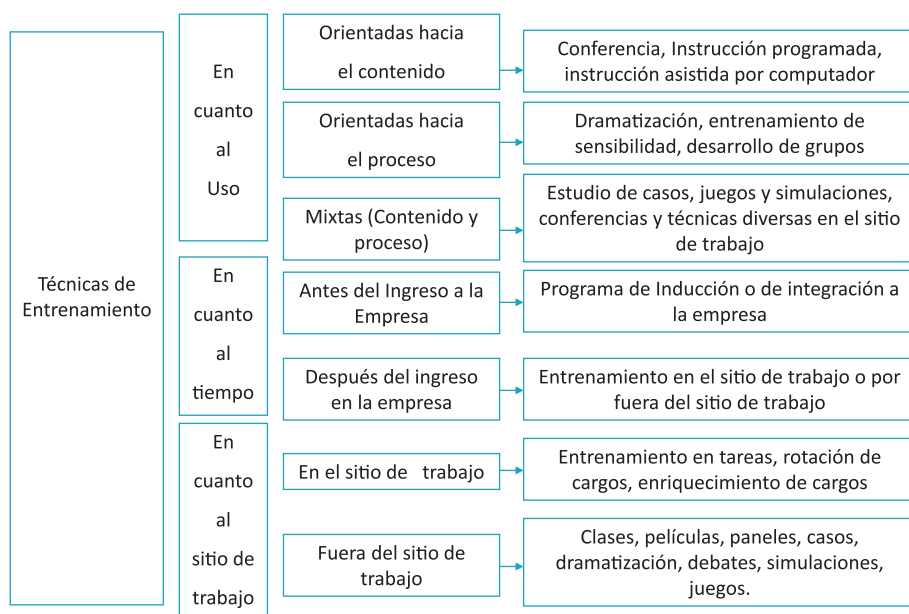


Figura 4.6. Técnicas de entrenamiento para la implementación del programa de capacitación

Evaluación de los resultados de entrenamiento

El programa de entrenamiento debe justificar la inversión realizada y por lo tanto debe garantizar una mejoría en el desempeño, tanto del capacitado, como del departamento y de la compañía en general, es así como la evaluación del programa de entrenamiento debe comprobar si los objetivos propuestos por el programa han sido cumplidos satisfactoriamente, es decir, que los colaboradores adquirieron e introyectaron el contenido de los cursos.

El programa se debe evaluar en la ejecución de las actividades de la empresa, los elementos de evaluación de resultados según Connors (1993) son:

- a. Datos concretos, como cifras en ahorro de costos, mejoramiento de la calidad, ahorro de tiempo y satisfacción de los empleados.
- b. Medidas de resultados, como la cantidad de clientes atendidos, de tareas completadas, de productividad, de los procesos completados y del dinero empleado.

DESARROLLO PROFESIONAL Y PLAN DE CARRERA

Aunque el entrenamiento es un proceso importante dentro de la gestión humana, por considerarse una actividad de mejoramiento indispensable, según García (2008), no es suficiente para las necesidades organizacionales en el contexto actual de cambio, ya que este exige nuevas organizaciones y una nueva actitud en las personas, para lo cual se hace indispensable un proceso de educación y orientación hacia futuro como el desarrollo de personal; por lo tanto las organizaciones de hoy requieren empleos competitivos y capacidad de adaptarse a contextos cambiantes y complejos. El área de recursos humanos debe preservar su capital humano como valor fundamental, crear valor, compromiso, diseñar procesos que garanticen que las estrategias de la organización sean ejecutadas en el momento oportuno, en aras de ser más competitivas.

Chiavenato (2002) define el desarrollo de las personas como un proceso relacionado con la educación y la orientación hacia el futuro, centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, más que en el cargo actual. Para Bohlander (2001) el desarrollo profesional es uno de los temas más importantes de la administración, para los nuevos empleados, para los antiguos y para quienes desean ingresar a la población económicamente activa. Según De Cenzo y Robbins (2001), el desarrollo del empleado se centra en los futuros puestos que él puede llegar a ocupar dentro de la organización, lo que implica adquirir nuevas habilidades y aptitudes.

Nadler y Nadler (1990) definen el desarrollo de recursos humanos como un “conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un período específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o crecimiento humano, incluyendo tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo”.

Rodríguez-Serrano (2004) plantea que es ideal que cada persona en la organización tenga su propio programa de desarrollo de sus capacidades, para así, guiar el progreso de la persona en la organización. De esta forma, cada persona consigue progresar desarrollando armónicamente los factores de desempeño eficaces necesarios para ejecutar los puestos asignados en su trayectoria de carrera.

La función de desarrollo de recursos humanos, en palabras de Alles (2006) tiene como objetivos principales el incrementar las capacidades de

los empleados para asegurar su crecimiento y avance en la carrera; mejorar las capacidades intelectuales y emocionales de ellos; focalizar aspectos menos tangibles como las actitudes, los comportamientos y los valores, y tomar en cuenta datos como sus preferencias de carrera, evaluaciones de desempeño y las necesidades organizacionales.

Esta misma autora, ha determinado que en consecuencia de lo anterior, se puede decir que las principales funciones del desarrollo de recursos humanos son, 1) administrar las descripciones de puestos y supervisar su vigencia, 2) definir los planes de carrera de la organización, 3) coordinar las evaluaciones de desempeño o implementar las herramientas para llevarlas a cabo, 4) administrar los sistemas de planes de sucesión, y en algunas ocasiones 5) supervisar la formación y el entrenamiento del personal.

A medida que los empleados adquieren antigüedad y madurez personal en la organización, los conocimientos, habilidades, actitudes y aspiraciones se modifican y motivan al empleado de manera diferente. Por tanto, Carmona (2004) plantea cinco etapas de desarrollo profesional:

1. *Preparación para el trabajo*: es un período durante el cual las personas adquieren conocimientos, capacidades y habilidades para competir en el mercado laboral que haya escogido según su profesión.
2. *Ingreso a una organización*: el proceso de solicitud y selección de una empresa para trabajar según las aspiraciones de la persona, es la segunda etapa.
3. *Iniciación del desarrollo personal*: una vez fortalecido en su carrera y en la organización, el empleado aprende lo relacionado con el puesto de trabajo, las reglas y normas de la organización, y se establecen metas más completas.
4. *Parte central de la carrera profesional*: aquí se evalúa el estilo de vida laboral que se ha llevado y se reevalúa un nuevo estilo que acoja los objetivos logrados y las metas replanteadas que están por cumplir.
5. *Final de la carrera profesional*: implica la productividad constante y la preparación definitiva para desvincularse de la vida laboral, para lo cual las normas legales vigentes de pensión o jubilación determinan parámetros.

Bohlander (2001), asegura que aunque el desarrollo profesional requiere de un nivel considerable de análisis y muchos planes, se necesita ofrecer un conjunto de herramientas y técnicas que sirvan a los empleados para calibrar el potencial que requieren para triunfar dentro de la organización. De Cenzo y Robbins (1996), mencionan los principales métodos de desarrollo de personas en el cargo actual y fuera de él. Estos métodos son:

Métodos en el Cargo Actual

- *Rotación de cargos*: consiste en desplazar a través de varias posiciones de la organización a las personas, con el fin de ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. Ésta puede ser vertical u horizontal generando un aumento de experiencias individuales y desarrollo de nuevas ideas.
- *Posiciones de asesoría*: bajo la conducción y supervisión de un gerente, una persona con elevado potencial puede trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización.
- *Aprendizaje práctico*: es una técnica de entrenamiento a través de la cual el empleado se dedica de tiempo completo a analizar y resolver problemas en proyectos o en otro departamento.
- *Asignación de proyectos*: representa la oportunidad de participar en proyectos de la compañía, de tal forma que se involucra en la toma de decisiones, se aprende observando y se investiga sobre problemas específicos de la organización.
- *Participación en cursos y seminarios externos*: es un método que ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas, a través de cursos formales de lectura y seminarios.
- *Ejercicios de simulación*: esta técnica de entrenamiento y desarrollo incluye estudios de caso, juegos de empresas, simulación de roles, entre otros que ofrecen la oportunidad de crear un ambiente real simulado, con el fin de estimular los participantes a proponer y participar de los problemas gerenciales y de la vida organizacional cotidiana.
- *Entrenamiento fuera de la empresa*: propone la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización, a través de un entrenamiento externo especializado que enseñe la importancia de trabajar en equipo.
- *Estudio de caso*: una persona se enfrenta a una descripción escrita de un problema organizacional, y debe analizarlo, diagnosticar y presentar alternativas de solución, a través de habilidades de análisis, comunicación y persuasión.
- *Juegos de empresas*: los equipos de empleados o gerentes compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto a situaciones reales o simuladas.
- *Centros de desarrollo interno*: este método involucra centros localizados en la empresa, en donde se expone a los gerentes y sus empleados a ejercicios reales, que les permitan desarrollar y mejorar las habilidades personales.

Métodos fuera del cargo

- *Tutoría*: los ejecutivos de alto nivel de la organización, son los encargados de asistir y asesorar a los empleados que aspiran a ascender a otros niveles de la organización, de forma tal, que sirvan como sistema de apoyo y soporte profesional y político al interior de la organización, pues son quienes definen los objetivos corporativos, las prioridades y los estándares.
- *Asesoría a los empleados*: el gerente es el encargado de brindar asesoría a sus empleados para desarrollar su cargo, cuando surge algún problema de desempeño y el proceso de disciplina, que ha generado un comportamiento inadecuado con el ambiente de trabajo o el cargo por parte del empleado.

Planificar las carreras de los empleados de una organización, es un método del desarrollo del personal para ayudar a los empleados a identificar su potencial y la intensidad de sus intereses. Chiavenato (2002) define carrera como “una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional”, además de que ésta presupone desarrollo profesional gradual en cargos cada vez más elevados y complejos.

Según Alles (2006), hacer carrera es crecer en cierta dirección hasta donde lo permitan las posibilidades del individuo y hasta donde sea productivo para la organización. El desarrollo de carrera para ella es aplicable a todos los niveles de la organización, y puede ser planificada por ésta o no. Chiavenato (2002) considera el desarrollo de la carrera como un proceso formalizado y secuencial cuyo objetivo es la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen el potencial para ocupar cargos más elevados.

Para Carmona (2004) las organizaciones deben ofrecer a sus empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional y gestionarla adecuadamente, pero a su vez, los empleados se deben fijar metas y objetivos realistas de talento, habilidades, y motivación. Alles (2006) considera que los principales objetivos de los planes de carrera deben ser, favorecer la retención del personal clave, asegurar la continuidad gerencial y posibilitar el desarrollo y la realización del personal. Además la autora asegura, que dentro de la organización las carreras pueden crecer en diferentes sentidos.

- *Ascendente*: promoción a una posición superior.
- *Enriquecimiento o expansión*: profundización en la posición, ya que enriquece su puesto con nuevas técnicas y metodologías.
- *Desplazamiento lateral*: asignación en otra posición del mismo nivel jerárquico para cubrir necesidades de la empresa o por requerimiento del empleado.

- *Descendente realineamiento.* asignar un puesto de menor nivel que esté de acuerdo a las posibilidades reales del empleado.

Para el desarrollo de las carreras de los empleados en la organización, Chiavenato (2002) hace mención de las principales herramientas utilizadas por las organizaciones. Éstas son:

- *Centros de evaluación:* método de retroalimentación sobre fortalezas y debilidades de los candidatos, que los ayuda a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y reales.
- *Pruebas psicológicas:* utilizadas desde la selección del personal, sirven para ayudar a los empleados a comprender sus intereses y habilidades.
- *Evaluación del desempeño:* es una fuente de información valiosa sobre las habilidades de los empleados, pues ayuda a identificar factores claves a desarrollar.
- *Proyecciones de ascenso:* son juicios hechos por los gerentes sobre el potencial de progreso de los empleados, para así mejorar sus conocimientos y experiencias.
- *Planeación de remplazo:* consiste en la formación para cubrir posiciones más complejas que los preparan para asumir más responsabilidades.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño tiene su inicio en las fuerzas armadas de los Estados Unidos que acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales, para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar, que con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de las organizaciones, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

El desempeño según señala Rodríguez (2002) describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado, sin embargo, en la con-

ceptualización de evaluación de desempeño, el autor señala que “es una técnica de dirección, a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa y al puesto que ocupa”.

No obstante, otros autores como Chiavenato (2000) afirman que el desempeño varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionales, además este autor toma la evaluación de desempeño como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. Por su parte, Carmona (2004) agrega que la responsabilidad de la evaluación recae específicamente sobre los jefes.

Por otro lado, Rodríguez (2002) afirma que dentro de la evaluación de desempeño deben considerarse aspectos tan relevantes como el qué se debe evaluar, en donde señala que muchas empresas desconocen en ocasiones el objetivo central de la evaluación de desempeño, asimismo, indica cómo a través de ésta se valora el desempeño de las labores que realizan los empleados. El autor también señala que las evaluaciones de desempeño, sirven como verificación del control de calidad, añadiendo que el departamento de personal es el que generalmente realiza la evaluación de desempeño.

Respecto a la evaluación, se afirma que ésta debe poseer un marco de referencia preciso del desempeño de un empleado. Para lograr ese objetivo, los sistemas de evaluación deben estar relacionados con el trabajo, ser prácticos y usar las normas de desempeño confiables. No obstante, para que el método sea práctico, se requiere que esté basado en normas y medidas de desempeño, las primeras son los niveles que sirven para medir los resultados deseados de cualquier puesto, mientras que las medidas de desempeño, son la base de confiabilidad y conducta crítica que indica el desempeño.

El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso de investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Por otro lado, Rodríguez (2002) también afirma que existen diversos métodos de evaluación de desempeño, clasificados en métodos de desempeño orientados al pasado y métodos de desempeño orientados al futuro:

Métodos de desempeño orientados al pasado: estos métodos tiene la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar, entre los que se pueden encontrar:

- *Escala de calificación:* en esta el evaluador valora al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición a cooperar, actitud y cantidad de trabajo. Este método se basa exclusivamente en opiniones del evaluador, sin embargo el diseño está muy relacionado con el desempeño. La forma se tramita anotando la respuesta más apropiada, para la dimensión del desempeño. Una de las ventajas que tiene este método, es que la elaboración y su manejo son de bajo costo; por otro lado, la gran desventaja es que las desviaciones del evaluador tienen probabilidades en reflejarse en un instrumento subjetivo.
- *Escala de calificación basada en la conducta:* el método trata de reducir la subjetividad y las desviaciones implícitas en las medidas subjetivas de desempeño, en este método las posiciones en la escala se describen en conductas relacionadas con el trabajo, es más probable una evolución objetiva a lo largo de la escala.
- *Lista de verificación:* en este método el evaluador no valora el desempeño sino solo lo registra. En esta el evaluador escoge frases o palabras que describan las características y el rendimiento de cada empleado, la clave para la puntuación de este método suele conservarla el departamento de personal. Este método cuenta con la ventaja de ser económico, fácil de llevar a la práctica y la capacitación de calificadores es mínima. Del mismo modo, posee desventajas como la desviación de los calificadores, el uso de criterio de personalidad en lugar de los del desempeño, lo que genera mala interpretación de los conceptos.
- *Método de elección forzada:* este método consiste en evaluar el desempeño humano por parte del evaluador mediante la elección entre varios grupos de enunciados, al parecer iguales, que corresponden más o menos a la persona que se evalúa. La naturaleza de las frases pueden tener variaciones en dos sentidos: bloques firmados por frases de significado positivo o negativos o bloques que están formados por frases con significado positivo.
- *Métodos de incidentes críticos:* en este método se le solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Los hechos críticos son las acciones del empleado que en realidad hacen notable que su desempeño sea efectivo o inefectivo, de ahí se clasifican los encabezados con las hojas de registro, para cada empleado y anotarlo. Este método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad.
- *Métodos de investigación de campo:* por medio de este método, un analista del departamento de personal, solicita supervisión de infor-

mación específica sobre el rendimiento de cada empleado. Después el analista elabora la evaluación basada en esta información. El analista registra las calificaciones en la forma específica, para así desembocar la posibilidad de planear conjuntamente la supervisión de desarrollo de la empresa.

- *Método de evaluación en grupo*: este método consiste en que un grupo de personas se reúnen en conferencia con un coordinador y discuten la evaluación que ha sido preparada previamente por el supervisor, después de sostener una entrevista con el empleado respecto de los requisitos del puesto. Después el coordinador, tiene otra entrevista con el empleado donde discuten las normas, el desempeño del empleado y cualquier acción de desarrollo para el mejoramiento. Este método es valioso porque permite tomar decisiones útiles acerca de sueldos, ascensos y méritos.
- *Métodos de evaluación de desempeño orientados al futuro*: este tipo de evaluaciones se enfocan en el rendimiento del futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo los objetivos de desempeño futuro. Dentro de éste podemos encontrar:
- *Método de autoevaluaciones*: el objetivo es que los empleados realicen una autoevaluación de su desempeño en donde se pretende mejorar el autodesarrollo. En este método se utiliza formas basadas en esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación de desempeño.
- *Administración por objetivos*: este es un método de evaluación de desempeño que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en los objetivos del individuo. su finalidad es que los empleados conjuntamente con su jefe establezcan los objetivos de desempeño para el futuro, en donde los empleados obtienen la motivación en torno a lo cual dirigen sus objetivos.
- *Método de centro de evaluación*: este método se usa para predecir cual será el desempeño futuro del individuo y es específicamente importante en la toma de decisiones respecto a promociones del personal.

Por otro lado Rodríguez (2002) también señala que existen una etapas en la evaluación del desempeño, entre las cuales se pueden destacar:

1. *Fijación de los objetivos de evaluación*: una de las responsabilidades del departamento de personal es la fijación de objetivos del sistema, en donde se pretende que la evaluación proporcione información acerca del desempeño del pasado, presente y futuro.

2. *Diseño del sistema de evaluación:* En este paso se diseña el sistema de evaluación, por lo tanto, no hay que olvidar que se deberá acotar el interés y valor, tanto para los empleados como para la organización
3. *Implantación del sistema de evaluación:* en ésta junto con los datos recabados de un sistema de evaluación del desempeño se podrá planear, organizar y controlar fácilmente el desempeño de los empleados. Por lo general, el sistema intentará en su implementación atender los objetivos específicos y determinar políticas basadas en la aplicación personal.
4. *Control y evaluación de desempeño:* en esta etapa se verifica si el sistema está bien establecido, si se ha garantizado el éxito que dependerá de la retroalimentación de la información que resulte de la ejecución de la evaluación. En esta etapa Sherman, Bohlander y Snell (1999) señalan que además de la retroalimentación continua que debe hacerse, es necesario establecer una entrevista cuando se ha llegado a casa, ya que esta ayuda a reanudar los lazos que el empleado tiene con la organización y pueden ser determinantes para establecer nuevas trayectorias.

Finalmente García (2008) señala que entre las diferentes formas que se tiene para evaluar dependiendo del encargado, se encuentran:

- *Autoevaluación del desempeño:* En donde cada persona debe evaluar su propio desempeño dentro de la organización guiándose o tomando como base alguna referencia, para que no existan elementos de subjetividad en el proceso.
- *Evaluación por parte de los superiores:* ésta la realiza el jefe inmediato que es quien conoce mejor la información relacionada con el desempeño de su subordinado y con las actividades y tareas que éste realiza.
- *Evaluación del empleado y gerente:* en esta el gerente sirve como guía al empleado mientras éste evalúa su desempeño y se retroalimenta gracias a la información que le suministra su jefe.
- *Evaluación por parte del equipo de trabajo:* para su realización el grupo de trabajo o equipo evalúa el desempeño de cada uno de los individuos que lo componen.
- *Evaluación 360 grados:* ésta consiste en que el empleado es evaluado por todas las personas que interactúan con él dentro del proceso, ya sean sus superiores, subordinados, sus compañeros, sus clientes tanto internos como externos, lo que permite generar una visión más realista del desempeño del empleado.

- *Evaluación hacia arriba*: en ésta los subordinados evalúan el comportamiento y desempeño del gerente o jefe inmediato, relacionado con el apoyo que les brinda para alcanzar los objetivos establecidos.
- *Comisión de evaluación del desempeño*: esta evaluación la realiza un grupo de personas que son designadas especialmente para dicho fin, estas personas pueden ser miembros o no de la organización, y con ésto lo que se busca es el equilibrio y objetividad en la evaluación.
- *La realizada por el área de gestión humana*, es cuando la evaluación la realiza el área de gestión humana, la cual es un estamento más centralizado y burocrático.

MONITOREO

Chiavenato (2002) plantea que monitorear significa acompañar las operaciones y actividades de la empresa, con el fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada, acompañando, orientando y manteniendo el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

Más que una fiscalización, es un control de las personas para permitirles su desarrollo y el logro de las expectativas y metas de la organización con ellas, en palabras de García (2008). Con el control se pueden tomar decisiones gerenciales estratégicas que no serían viables, si la organización no se mantiene al tanto de lo que pasa con las personas que las conforman.

Para esta misma autora, el Monitoreo puede variar según el estilo de gerencia de cada organización, pues algunas lo pueden asumir como un control exhaustivo, que en palabras de Chiavenato (2002), se enfoca de manera tradicional siguiendo el paradigma de la teoría X, basándose en la desconfianza en las personas y controlando su comportamiento. Otras organizaciones pueden asumirlo como una plataforma de cambio, al estar en contacto permanente con la realidad organizacional permitiendo la autonomía de sus miembros, considerando un enfoque moderno siguiendo el paradigma de la teoría Y, confiando en las personas e incentivando su comportamiento, dando lugar al autocontrol y a la flexibilidad.

Este proceso, para ser llevado a cabo, incluye herramientas como las bases de datos y los sistemas de información gerenciales, según García (2008). Las bases o bancos de datos son una colección de datos distribuidos de una forma tabular especial, según sea su utilización. Las actividades del área de gestión del personal requieren la utilización de bancos de datos interconectados que faciliten la obtención y almacenamiento de datos de diferente grado de complejidad, entre los que se encuentran según Chiavenato (2002), registro de personal, de cargos, de secciones, de remunera-

ción, de beneficios, de entrenamiento, de candidatos, registros médicos y otros, según las necesidades de la organización.

Por su parte, los sistemas de información gerencial son aplicaciones tecnológicas de diversas clases, usadas para la identificación y análisis de variables estratégicas a la hora de ejecutar proyectos, programas, decisiones, entre otros. Drucker (2002), define el sistema de información de R.H. como un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre el personal de la organización, de tal forma que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces. Un sistema de información para la gestión de personas, según este último autor, cubre:

- Planeación estratégica de R.H.
- Formulación de objetivos y programas de acción en R.H.
- Registros y controles de personal.
- Informes sobre remuneración, incentivos, beneficios, plan carrera, etc.
- Informes sobre cargos y secciones.

PUNTOS A DESTACAR

Hay que resaltar que en el desarrollo del personal se busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel tanto personal como profesional dentro de la organización, además busca generar en el individuo un sentimiento de desarrollo a nivel integral. En éste se involucran los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, en donde el empleado asciende y progresa dentro de la organización, la evaluación y mejoramiento del desempeño, en donde el empleado es calificado de acuerdo a lo realizado dentro de la organización, y finalmente el sistema de información y monitoreo de gestión humana, el cual controla constantemente todas las actividades realizadas por los empleados.

Cabe resaltar la diferencia existente entre capacitación y entrenamiento, en el cual el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña. Es muy técnico y se refiere más a destrezas físicas o repetitivas. Se enfoca principalmente en el cargo; a diferencia de la capacitación que puede tener un alcance más profundo hasta el nivel personal y de aprendizaje.

Cabe resaltar también que el desarrollo de las personas es un proceso relacionado con la educación y la orientación hacia el futuro, centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que tiene como objetivos principales el incrementar las capacidades de los empleados para asegurar su crecimiento y el avance en su carrera.

La evaluación del desempeño es una técnica de dirección, a través de la cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa y al puesto que ocupa. Aunque hay que tener en cuenta, que el desempeño varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionales.

Por último se encuentra el proceso de Monitoreo, que significa acompañar las operaciones y actividades de la empresa, con el fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada, acompañando, orientando y manteniendo el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.